

LA CALIDAD DE LOS DIRECTORES

La dirección de un centro educativo en la actualidad, pasa por una idea de conducción ligada a un equilibrio entre el liderazgo pedagógico, el liderazgo de gestión de recursos y el liderazgo administrativo. Cuantificar la labor de un director es una tarea compleja. Un reciente estudio realizado por Branch, Hanushek y Rivkin¹ (2012) analiza la influencia del valor añadido aportado por el director de un centro en el rendimiento escolar del alumnado. En él se

revelan diferencias significativas en la eficacia de los directores, datos del UTD Texas School Project en colaboración con la Texas Education Agency (TEA), EEUU. Estas diferencias aumentan en aquellos centros educativos de menor nivel socioeconómico. El tramo temporal, en el que se centran los autores, va de 1995 a 2001, observando a 7420 directores. Algunas de las preguntas a las que intentan dar respuesta son:

- La eficacia del director ¿influye en los resultados académicos del centro?
- ¿Qué distingue a un director eficaz?
- ¿Cómo influye su gestión en la calidad del centro que dirige?
- ¿Abandonan los directores más eficaces los centros con mayor número de alumnos en desventaja social?

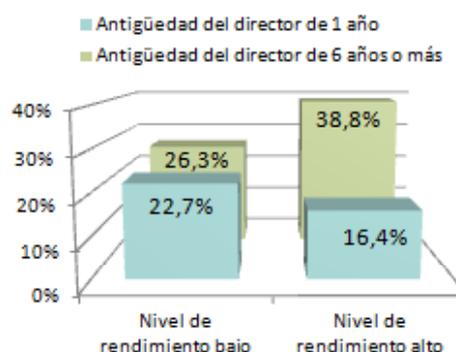
PERMANENCIA DE LOS DIRECTORES

Tras analizar los paneles de datos se observa que los directores cambian de centro con gran frecuencia. Solo un tercio de las escuelas consideradas mantienen el mismo director durante seis o más años. En aquellos centros con un nivel menor de pobreza² y mejores resultados, los directores permanecen durante más tiempo.

Antigüedad media del director en función del nivel de pobreza del centro



Antigüedad media del director en función del rendimiento del alumnado



¹ Branch G.F., Hanushek E.A., Rivkin S.G. (2012). Estimating the effect of leaders on public sector productivity: the case of school principals. National Bureau of Economic Research.

² El número de alumnos con beca de comedor determina, entre otros datos, el nivel de pobreza de los centros educativos

ESTIMACIÓN DEL IMPACTO SEGÚN LA EFICACIA DEL DIRECTOR

Los autores miden el impacto de la eficacia del director del centro según dos enfoques:

Enfoque 1: Se recurre a los efectos fijos propios del director y del centro educativo para estimar la eficacia del director (Bertrand y Schoar, 2003).

Enfoque 2: Se relaciona la movilidad del director con las fluctuaciones anuales en los resultados académicos.

Datos Panel (Texas):

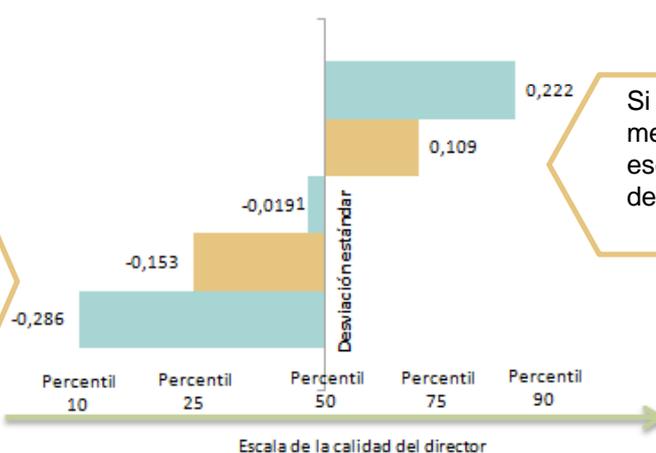
- **Alumnos:** raza, sexo, si tienen beca de comedor, calificación en los exámenes estandarizados de Matemáticas y Lengua y quienes fueron sus profesores.
- **Profesores y Directores de Texas:** raza, sexo, experiencia, estudios, salario, asignatura que imparten y tamaño de la clase.

Según el enfoque 1

Los datos recogidos muestran que si se elige a un director de los de mayor calidad, indudablemente, los resultados académicos mejoran. La desviación típica global de la calidad del director se estima en 0,207. Esto implica que un director con una desviación de un punto por encima de la media aumentaría los resultados en un ocho por ciento. Es de reseñar que esto afectaría a todo el centro escolar, y no solo a una clase, como en el caso de un profesor. El impacto en el centro escolar por tanto es mayor. La repercusión es algo menor en las escuelas del cuartil con menor proporción de estudiantes con becas de comedor² (0.16), y algo superior (0.26) en el cuartil de centros cuyo nivel de pobreza² es mayor.

Proporción de alumnos con nivel de renta baja	Desviación estándar
Baja proporción	0,158
2ª	0,176
3ª	0,207
Alta proporción	0,263
Total	0,207

Variación del efecto de la calidad del director



Si la calidad del director es medio-baja el rendimiento escolar disminuye 0,153 desviaciones estándar.

Si el director es de calidad medio-alta el rendimiento escolar aumenta en 0,109 desviaciones estándar.

*La muestra se limita a los directores con una antigüedad máxima de tres años en el cargo.

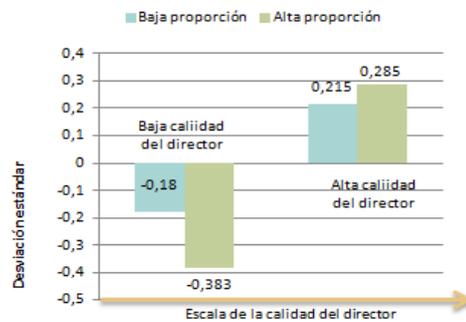
El estudio muestra que los directores más eficaces se distribuyen de forma uniforme entre todos los centros educativos, mientras que los directores menos eficaces se concentran, en mayor medida, en los centros de menor nivel socioeconómico.

Las diferencias en la efectividad del director son más evidentes en los centros con mayor nivel de pobreza².

El aumento de la eficacia del director incrementa el rendimiento escolar del centro, aunque al introducir los efectos fijos del centro se reduce significativamente el impacto de la eficacia del director (0,11).

La variabilidad del efecto de la calidad del director se incrementa a medida que aumenta la proporción de alumnado con escasez de recursos.

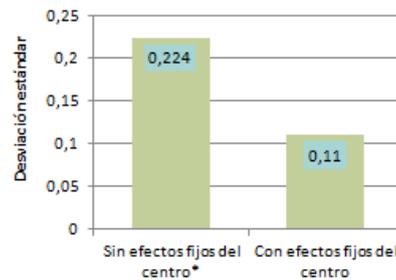
Variación del efecto de la calidad del director en función del nivel de proporción del alumnado con recursos altos/bajos



Variación del efecto de la calidad del director en función del nivel de proporción del alumnado con escasos recursos

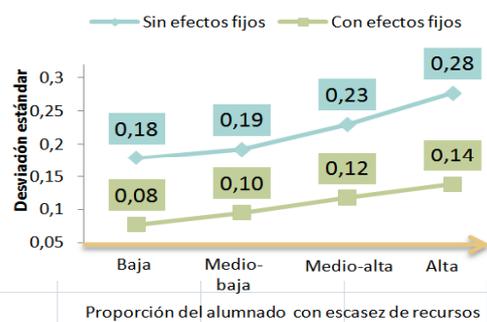


Estimación del valor añadido de la calidad del director



*No se tiene en cuenta la antigüedad en el cargo

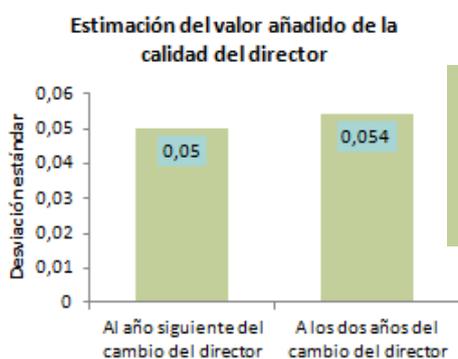
Variación del efecto de la calidad del director en función del nivel de proporción de alumnos con escasos recursos



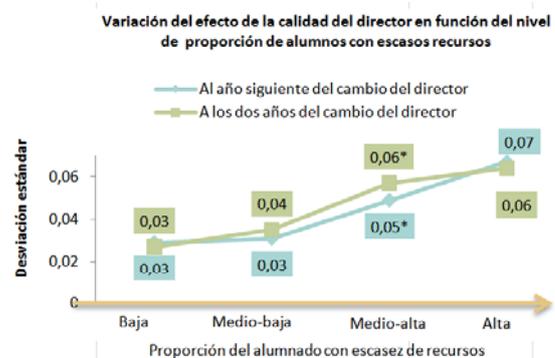
Según el enfoque 2

Con el enfoque 2 se comprueba de nuevo, aunque con menor impacto, la influencia de la calidad del director en los resultados académicos de los alumnos. En este caso, para que el rendimiento escolar del centro se incremente **0,05** desviaciones típicas es preciso que la eficacia del director aumente 1 desviación típica.

En comparación, un incremento de 1 punto en la eficacia del profesorado significa un aumento de **0,1** en los resultados promedios de los alumnos³.

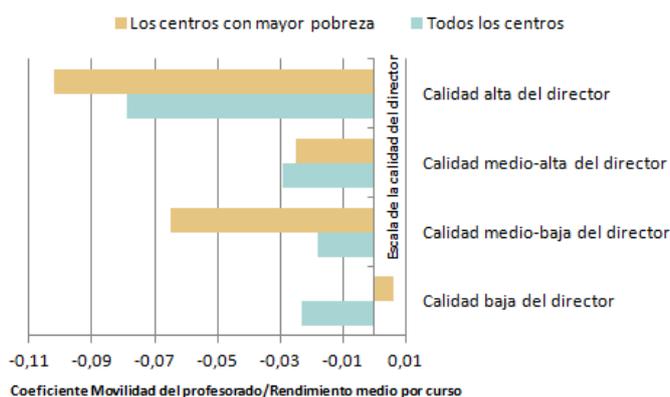


El efecto es mayor en los centros con menor nivel socioeconómico³.



EFICIENCIA DEL DIRECTOR Y LA SELECCIÓN DEL PROFESORADO

Relación entre la movilidad del profesorado y el valor añadido en el rendimiento del centro y la calidad del director



Según los autores, la gestión del personal docente es el instrumento clave mediante el cual el director influye en la calidad del centro ya que los buenos directores tienden a retener a los mejores profesores.

El estudio muestra que incluso teniendo en cuenta las limitaciones en el sector educativo y los escasos incentivos al rendimiento, los directores parecen tener un gran impacto en los resultados. Se debería, por tanto, prestar atención a la selección y a la conservación de los líderes educativos de mayor calidad.

³Hanushek, Eric A., and Steven G. Rivkin. 2010b. "Generalizations about using value-added measures of teacher quality." *American Economic Review* 100, no. 2 (May): 267-271.

Nota: El profesor Steve Rivkin impartió una ponencia en el INEE el 7 de febrero de 2013. Más información en: <http://www.mecd.gov.es/inee/Ponencias.html> y en http://www.slideshare.net/INEE_MECD/rivkinprincipals